



HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMINEN KYLPIYLÄHOTELLI RANTASIPI EDENISSÄ

Niina Niinimäki

Opinnäytetyö
Syyskuu 2011
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

NIINIMÄKI, NIINA:

Hiljaisen tiedon siirtäminen Kylpylähotelli Rantasipi Edenissä

Opinnäytetyö 44 sivua, josta liitteitä 3 sivua
Huhtikuu 2012

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä hiljainen tieto teoriassa tarkoittaa ja millainen on hiljaisen tiedon nykytilanne Kylpylähotelli Rantasipi Edenissä. Hiljaisen tiedon nykytilanne kohdeorganisaatiossa selvitettiin haastattelun avulla. Tutkimustulosten avulla kehitettiin keinoja siihen, miten hiljainen tieto saataisiin tehokkaasti siirtymään kohdeorganisaatiossa.

Teoreettinen viitekehys jakautuu kolmeen osaan: hiljainen tieto teoriassa, Nonakan ja Takeuchin SECI-malli hiljaisen tiedon kehittymisestä sekä hiljaisen tiedon johtaminen.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Kylpylähotelli Rantasipi Edenin työntekijöitä ja esimiehiä heidän toivomuksestaan sähköpostitse. Saadut vastaukset analysoitiin SECI-mallia hyödyntämällä. Tutkimuksen tuloksista selvisi, että hiljaisesta tiedosta ei ole puhuttu eikä sitä ole suuremmin hyödynnetty kohdeorganisaatiossa. Ongelmiksi muodostuivat kiireen vuoksi hiljaisen tiedon vähäinen dokumentointi sekä sen siirtäminen muille, kun työntekijä lähtee yrityksestä. Vastaajat pitivät hiljaista tietoa positiivisena asiana ja mielsivät sen tärkeäksi tulevaisuuden kannalta.

Asiasanat: Hiljainen tieto, SECI-malli

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

NIINIMÄKI, NIINA:

Transfer of Tacit Knowledge, Case: Spa Hotel Rantasipi Eden

Bachelor's thesis 44 pages, appendices 3 pages
April 2012

The aim of this bachelor's thesis was to define the theory of tacit knowledge and to examine the current situation of tacit knowledge in Spa Hotel Rantasipi Eden. The current situation in the target organization was examined with email interviews. The results of this research were used to figure out proposals how tacit knowledge could be exploited in the target organization.

The theoretical context is divided in three different parts: tacit knowledge in theory, SECI-model for the development of tacit knowledge created by Nonaka and Takeuchi and managing of tacit knowledge.

Research material was collected by interviewing Spa Hotel Rantasipi Eden's staff and superiors. The answers were analyzed by using qualitative research method and with the help of SECI-model. The research results indicate that there has been no discussion about tacit knowledge in the target organization. Nor has tacit knowledge been utilised in the Rantasipi Eden. The main problems were minor documentation and tacit knowledge transfer when an employee leaves the organization. However, the respondents regarded tacit knowledge as a positive matter and considered it important for the future.

Key words: Tacit Knowledge, SECI-model

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 HILJAINEN TIETO.....	7
2.1 Hiljaisen tiedon määritelmä.....	7
2.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen	10
2.3 Hiljaisen tiedon siirtäminen.....	11
2.3.1 Tiimit ja työryhmät	13
2.3.2 Mentorointi	14
2.3.3 Mestari-oppipoika-malli	14
2.3.4 Sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt.....	15
2.4 Perehdyttäminen ja sen hyödyt yritykselle.....	15
2.5. Oppiminen ja sen tunnusmerkit.....	16
2.5.1 Oppimisen tyylit	17
2.5.2 Motivaatio	18
3 NONAKAN JA TAKEUCHIN SECI-MALLI	20
3.1 Sosialisaatio.....	20
3.2 Ulkoistaminen	21
3.3 Yhdistäminen.....	21
3.4 Sisäistäminen.....	22
4 HILJAISEN TIEDON MALLITTAMINEN	23
4.1 Mallittamisen määritelmä.....	23
4.2 Mallittamisen käyttötarkoituksia.....	24
5 HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN	25
7 YRITYKSEN ESITTELY	27
7.1. Rantasipi- ketjun historiaa.....	27
7.2 Kylpylähotelli Rantasipi Eden.....	28
8 TUTKIMUS	29
8.1 Tutkimuksen toteutus	29
8.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus	29
8.1.2 Haastatteluaineiston keruu	30
8.2 Tutkimustulokset.....	31
8.2.1 Yhteistyö ja ilmapiiri.....	31
8.2.2 Hiljaisen tiedon tunnettuus	32
8.2.3 Hiljaisen tiedon siirrettävyys & tärkeys	33

8.2.4 Hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne Rantasipi Edenissä SECI-mallissa	33
9 KEHITYSEHDOTUKSIA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEEN	36
10 POHDINTA	38
LÄHTEET	40
LIITTEET	42

1 JOHDANTO

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan ihmisellä olevaa hyvin henkilökohtaista tietoa, joka näkyy hänen toiminnassaan, mutta jonka sisältöä ihminen ei pysty yksiselitteisesti kuvaamaan. Hiljaista tietoa ovat ihmisen henkilökohtaiset käsitykset, näkemykset ja aavistukset. Hiljainen tietämys on yksi organisaation menestykseen vaikuttavista tekijöistä, jonka avulla osaamista voidaan kehittää. Hiljaisen tiedon siirtäminen työntekijältä toiselle on erittäin tärkeää, koska suuri joukko kokeneita osaajia on siirtymässä lähivuosina eläkkeelle. Suuri määrä heillä olevaa osaamista ja hiljaista tietoa on vaarassa siirtyä pois yrityksistä. Suunnitelmallisen prosessin avulla hiljaista tietoa kannattaa siirtää nuoremmille työntekijöille.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä hiljainen tieto käsitteenä tarkoittaa ja miten hiljaista tietoa saataisiin tehokkaasti siirrettyä organisaatiossa. Tutkimuskohteena oli Kylpylähotelli Rantasipi Eden. Haastattelulla selvitettiin hiljaisen tiedon nykytilanne Rantasipi Edenissä ja kehitettiin keinoja hiljaisen tiedon tehokkaaseen siirtämiseen.

2 HILJAINEN TIETO

2.1 Hiljaisen tiedon määritelmä

Hiljaisen tiedon käsitteen keksijänä pidetään amerikkalaista Michael Polanyita, joka kiteytti hiljaisen tiedon olemuksen sanomalla, että me tiedämme enemmän kuin pystymme kertomaan. Ihmisillä on paljon tietoisuutta, jota he eivät osaa ilmaista, mutta joka näkyy heidän toiminnassaan erilaisina tapoina, rutiineina, käytäntöinä ja tuntemuksina. (Nuutinen 2011.)

Polanyin mukaan numeroin ja sanoin ilmaistu tieto edustaa vain murto-osaa kaikesta hallussamme olevasta tiedosta, sillä taitoa on vaikea määrittää matemaattisella tai muulla loogisella kielellä. Taitava ammattilainen ei ajattele osaamistaan sinänsä, mutta ajattelee sen sijaan, miten sitä voidaan käyttää jonkin tavoitteen saavuttamiseksi. Kirjoista lukemalla taitoa ei ainakaan helposti hankita, mutta sen voi luontevasti oppia toisen henkilön taitavaa suoritusta seuraten. (Anttila 2006, 73.)

Kiven (2009) mukaan japanilaiset professorit Nonaka ja Takeuchi (1995) jakavat tiedon kahteen eri tyyppiin: eksplisiittinen eli täsmätieto ja implisiittinen eli hiljainen tieto. Hiljainen tieto on henkilökohtaista ja sitemmin vaikeammin ilmaistavissa, kun taas täsmätieto voidaan ilmaista numeroina ja sanoina sekä se on kaikkien luettavissa, opittavissa ja käytettävissä. Hiljainen tieto pohjautuu henkilön omaan toimintaan ja hänen arvoihinsa, ihanteisiinsa, tunteisiinsa ja kokemuksiinsa. Kaikki osaamisemme ja tietomme perustuu kuitenkin yksilölliselle hiljaiselle tiedolle. (Kivi 2009.) Käytännössä hiljainen tieto kuvastaa osaamista ja ammattitaitoa. Hiljaisen tiedon avulla työnteosta tulee toimivaa: se parantaa laatua ja tehtävistä suoriutumista sekä tehostaa asiakaspalvelutilanteita ja päätöksentekoa. (Virtainlahti 2009, 47.)

Tietoa ihminen kykenee käsittelemään rajallisesti. Suurin osa oppimastamme muuttuu huomaamattamme ohjaavaksi hiljaiseksi tiedoksi, koska tietoinen tiedonkäsittely vaatii huomattavasti enemmän resursseja kuin ilman tietoista ponnistelua tapahtuva tiedonkäsittely. Kokemuksellinen oppiminen on yksi luonnollisimmista tavoista oppia. Mallioppimisen, sosiaalistumisen ja kokemuksen kautta oppiminen on myös suurelta osin tiedostamatonta. (Kivi 2009.)

Miinalaisen (2005) mukaan tutkijat Dreyfus ja Dreyfus mukaan hiljaista tietoa on mukana kaikessa osaamisessa. He jakoivat osaamisen viiteen tasoon: vasta-alkaja, edistynyt vasta-alkaja, osaaja, taitaja ja ekspertti (kuvio 1).

Vasta-alkaja osaa sijoittaa oppimansa käsitteet käytännön tilanteisiin ja käyttää step-by-step sääntöjä. Hänellä voi olla paljon teoreettista tietoa, mutta ei vielä tietoa siitä, miten tätä tietoa tulee soveltaa. Hiljaisen tiedon osuus on pieni. (Miinalainen 2005.)

Edistynyt vasta-alkaja päättelee kussakin tilanteessa miten kannattaa toimia ja käyttää tilannekohtaisia sääntöjä step-by-step sääntöjen lisäksi. Hän keskittyy edelleen yksityiskohtiin ja tarvitsee vielä tukea sekä haluaa ohjeet ja säännöt kirjallisina. Hän ei vielä ymmärrä kaiken suhteellisuutta eikä hahmota kokonaiskuvaa. Hiljaista tietoa hänellä kuitenkin jo on vasta-alkajaa enemmän. (Miinalainen 2005.)

Osaaja ymmärtää vaikuttavia tekijöitä olevan kussakin tilanteessa paljon. Osaaja valitsee tietyn päämäärän tai näkökannan tai tekee suunnitelman hallitakseen suurta vaikuttavan tekijöiden määrää. Hän voi tehdä suunnitelmaan sopivia uusia sääntöjä, mutta huomaa kuitenkin, että sääntöjä ei voi laatia kaikkeen, mitä eteen tulee. Kaikkea ei voi etukäteen tietää ja hän joutuu tekemään päätöksiä ja valintoja riittämättömin tiedoin ja siitä huolimatta toimimaan. Toimintansa osaaja näkee osana pitkäaikaista suunnitelmaansa. Peilaamalla asioita suunnitelmaan hän päättää mikä on tärkeää ja mikä ei. Osaajalla edellinen on tietoista pohdintaa. Hän tunnistaa toiminnallisia malleja ja on joustava. Osaamisesta osa on hiljaista tietoa. (Miinalainen 2005.)

Taitaja tarkastelee tilannetta kokonaisuutena eikä näkökulma tilanteeseen perustu tietoiseen harkintaan vaan se ”avautuu” aikaisempien kokemusten kautta. Suunnitelmat syntyvät ikään kuin itsestään, intuitiivisesti. Helpompaa on nähdä, mikä tilanne on kuin tietää, mitä pitää tehdä. Toimintavaihtoehtoja taitajalla on paljon ja hän osaa laittaa osat tärkeysjärjestykseen. Laajasta kokemuksesta syntyy mielikuvia, ideoita ja tuntoja, joita kaikkia ei osaa pukea sanoiksi. Hiljaisen tiedon osuus on kasvanut. (Miinalainen 2005.)

Ekspertti toimii syvällisen ymmärtämisen pohjalta ja näkee kokonaistilanteen. Kysyttäessä ekspertiltä miksi teit noin hän vastaa: se vaikutti hyvältä, se vain tuntui siltä, en osaa eritellä tai se nyt näytti toimivan. Tietoiset säännöt ovat mukana vain osittain ja intuitiivinen kokemus ohjaa toimintaa. Ekspertti osaa mennä suoraan asian ytimeen ja hän huomioi olennaisen. Toiminta on ajatuksetonta hallintaa ja hän luottaa intuitioon. Hiljaisen tiedon osuus on suuri. (Miinalainen 2005.)



KUVIO 1. Osaamisen tasot (Miinalainen 2005)

Mitä paremmin jonkun asian osaa, sitä suurempi osa taidosta on automatisoitunut ja siirtynyt ei-tietoiseen ohjaukseen. Lapsi osaa kielen seuraavasti: vaikka hän ei osaa kertoa, kuinka hän sanojen muodot ja lauseet rakentaa, hän on oppinut monimutkaisen, lukemattomia kielioppisääntöjä ja sääntöjen poikkeuksia sisältävän tiedoston nopeasti ja käyttää sitä lähes erehtymättömästi. Suuri osa omaa osaamista tuottavista tekijöistä on hiljaista tietoa eli sellaista, jota osaaja ei itse pysty kuvaamaan. (Asikainen & Toivonen 2004, 12.)

Erikseen täsmentämättä ja huomaamatta omaksuttu hiljainen tieto saattaa sisältää virheitä ja vääristymiä, koska opittua ei ole arvioitu tietoisesti. Opittaessa uutta on oppijan useinkin tarkastettava olemassa oleva hiljainen tieto ja tutkittava sen oikeellisuus sekä korjattava yksilöllisten uskomusten sisältämät mahdolliset virheet. Nonakan ja Takeuchin mukaan yksilöiden hiljainen tieto kannattaa yrittää muuttaa eksplisiittiseksi tiedoksi, sillä silloin se tulee laajemman ihmisjoukon voimavaraksi. (Kivi, 2009.) Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet SECI-mallin hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen, jota käsitellään luvussa kolme.

Hiljaisella tiedolla on tärkeä merkitys myös Kylpylähotelli Rantasipi Edenin toiminnassa. Kun iäkkäämmät työntekijät jäävät tulevaisuudessa eläkkeelle, sen merkitys tulee kasvamaan. Jotta hiljaista tietoa pystyttäisiin tehokkaasti siirtämään työyhteisössä, on tärkeää, että henkilöstö ymmärtää mitä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan, miten sitä tunnistetaan ja siirretään sekä mitä hyötyä siitä on yritykselle.

2.2 Hiljaisen tiedon tunnistaminen

Hiljainen tieto on käsitteenä hieman epämääräinen ja abstrakti, joten siitä voi olla vaikea saada otetta. Työssä hiljaisen tiedon tunnistaminen on osoittautunut hankalaksi. On tärkeää tunnistaa, että kyseessä on nimenomaan kokemukseen perustuva tieto eikä teorialtieto. Tiedon ja tietämyksen tunnistaminen on olennainen lähtökohta, jotta tietoa voidaan jakaa ja hyödyntää. Hiljaisen tiedon haltija ei yleensä tunnista omaa tietämystään, sillä se koostuu nimenomaan niistä asioista, jotka ovat ihmisillä automaattisia ja rutiininomaisia. Ammatilainen tietää, mitä tehdä, mutta ei osaa kuvata tai avata tekemistään muille. Hiljaisen tiedon tunnistaminen omasta toiminnasta vaatii uudenlaista tapaa tarkastella työtä ja ajatella. Useimmiten ihmisten ei ole uransa aikana tarvinnut pohtia hiljaista tietämystään ja omaa osaamistaan. Tietämyksen tunnistamiseen kuitenkin auttaa, kun pysähtyy pohtimaan, mitä minä osaan, mitä tiedän, mistä tiedän, miten teen ja keneltä kysyn. (Virtainlahti 2009, 85.)

Hiljainen tieto on syvällä toiminnassa ja sen esille tuominen vaatisi koko oppimisen, kokemustaustan ja kehittymisen polun avaamista. Tiedon tietynlaiseksi ovat myös muokanneet jokaisen henkilökohtaiset ominaisuudet. Hiljainen tieto kehittyikin aloittelijasta asiantuntijaksi matkan varrella. Tarkoituksenmukaista ei ole avata koko ihmisen kokemuspolkua, vaan tietämyksestä voidaan tuoda esille ne asiat, jotka voidaan konkreettisesti merkitä muistiin tai jakaa muuten toisille. Vastaanottaja muokkaa jaetun tiedon ominaisuuksiinsa ja omaan kokemuspohjaansa sopiviksi toimintatavoiksi. Hiljainen tieto tunnistetaan usein vasta sitten, kun se on jo menetetty. Hiljaisen tiedon esille tuominen ja tunnistaminen on siis tärkeää, jotta olennaista tietoa ei katoaisi, vaan sitä voitaisiin jakaa ja hyödyntää koko organisaatioon. Tunnistamisessa vastuu kuuluu tietämyksen haltijalle sekä esimiehelle, joka voi ohjata asiantuntijoita tuomaan tietoaan erilaisin keinoin esille. (Virtainlahti 2009, 86.)

Organisaation toimintakyvyn vuoksi on tärkeää keskittyä toiminnan kannalta kriittiseen ja olennaiseen hiljaiseen tietoon. On siis tunnistettava, millä tietämyksellä ja osaamisella tulokset saadaan aikaiseksi. Katse on suunnattava tulevaisuuteen ja pohdittava, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Toimintaympäristö elää jatkuvassa muutoksessa ja myös osaamisen tulisi vastata muutokseen. On ymmärrettävä, että kaikkea tietämystä ei tarvitse eikä kannatakaan jakaa, vaan on myös osattava tunnistaa vanhentuneet toimintatavat ja opeteltava niistä pois. Jokaiselta varmasti löytyy poisopittavia tapoja omasta toiminnastaan. Poisoppiminen myös kehittää tietämystä: vanhentuneista tai toimimattomista tavoista voidaan luoda uusia parempia toimintamalleja. (Virtainlahti 2009, 88.)

2.3 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Hiljaisen tiedon siirtäminen on erittäin tärkeää, koska suuri joukko kokeneita osaajia siirtyy lähivuosina eläkkeelle. Suuri määrä heillä olevaa osaamista ja hiljaista tietoa on vaarassa siirtyä pois yrityksistä. Suunnitelmallisen prosessin avulla hiljaista tietoa kannattaa siirtää nuoremmille työntekijöille. Koska ihmiset oppivat eri tavoin, hiljaisen

tiedon jakamiseen ei ole olemassa yhtä ainoaa mallia, mutta mallittamalla jokin tietty työ voidaan saada esiin vaihteita, joissa hiljainen tieto saadaan näkyväksi. (Pirkanmaan työ- ja elinkeinokeskus.) Hiljaisen tiedon mallittamista käsitellään luvussa neljä.

Osaaminen, joka on syntynyt ja kehittynyt työssä, ei ole vain ihmisten omaa henkilökohtaista omaisuutta. Työnantajalla on oikeus vaatia työntekijöitä jakamaan osaamista toisille. Yksilölle on luotu puitteet ja mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan työssä harjaantumisen ja kehittymisen kautta sekä koulutusten kautta päivittää teoretietojaan. Osan panostuksesta pitäisi tulla myös jaettuna tietämyksenä takaisin organisaation käyttöön. (Virtainlahti 2009, 108.)

Hiljaista tietoa pitäisi jakaa, jotta

- organisaation jatkuvuus, laatu ja toimintakyky voidaan varmistaa
 - osaaminen ja tietämys saadaan näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
 - työtehtävät tulevat näkyviksi ja niitä voidaan kehittää
 - hyvät käytännöt voidaan jakaa kaikille
 - erilaista tietämystä voidaan hyödyntää
 - työyhteisön jäsenten hyvinvointi paranee
 - yhteisöllisyyttä voidaan parantaa
 - voidaan luoda osaamista arvostava ilmapiiri
 - tietämyksen jakamisesta voidaan tehdä kunnia-asia ja positiivinen velvollisuus.
- (Virtainlahti 2009, 108.)

Avoin vuorovaikutus on yksi parhaista keinoista siirtää hiljaista tietoa, joka alkaa suunnitelmallisesta työhön opastuksesta ja perehdyttämisestä. Osaaja pohtii työtään uudesta näkökulmasta tulokkaan kysymysten kautta. Hän joutuu kertomaan taustatietoja ja perustelemaan työvaihteita ja välittää siten itselleen kertynyttä hiljaista tietoa.

Yhteisillä työtehtävillä ja hankkeilla voidaan vuorovaikutusta lisätä. Hiljainen tieto on usein osaajalle itselleen tiedostamatonta ja siirtyy toiselle vain vuorovaikutuksen kautta. Tästä syystä on tärkeää, että työssä on riittävästi mahdollisuuksia tehdä työtä näkyväksi esimerkiksi perehdyttämisellä, työohjeiden kirjaamisella, ja yhteisillä kehittämishankkeilla. (Helsingin seudun kauppakamari 2008.)

Hiljaisen tiedon onnistunut siirtäminen on yrityksille kilpailuetu. Kokemusperäinen tieto auttaa työntekijöitä tekemään oikeita ratkaisuja, selviytymään erilaisista tilanteista, toimimaan tehokkaasti ja välttämään virheitä. Myös työtyytyväisyys kasvaa, kun yhdessä oppiminen, jokaisen ammattitaidon arvostaminen ja vuorovaikutus työtovereiden kanssa lisääntyvät. (Helsingin seudun kauppakamari 2008.)

2.3.1 Tiimit ja työryhmät

Tiimi on itseohjautuva työryhmä, jolla on yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet. Tiimi vastaa yhteistyössä jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun saakka. Nonakan ja Takeuchin mukaan tietämys ja sen jakaminen syntyvät tiimeissä ja organisaatiossa hiljaisen ja näkyvän tiedon vuorovaikutuksessa (kts. luku 3, SECI-malli). Heidän mukaansa paras keino hiljaisen tiedon siirtämiseen on yhteistoiminnallinen tiimi. Tiimitasolla tieto täsmentyy keskustelujen, vuoropuhelun, kokemusten havainnoimisen ja jakamisen kautta. (Moilanen ym. 2005, 39.)

2.3.2 Mentorointi

Mentoroinnin avulla tietoa ja osaamista siirretään kokeneemmalta kokemattomalle. Mentoroinnissa osaava, kokenut ja arvostettu henkilö antaa kehityshaluiselle ja –kykyiselle henkilölle tukea ja ohjausta työhön liittyvissä kysymyksissä. Mentori jakaa kokemustaan lisätäkseen toisen ihmisen kasvua, tietämystä ja ammattitaitoa sekä edistääkseen ja tukeakseen hänen työuraansa ja kehittymistään. Mentoroinnin kahdenkeskisessä vuorovaikutuksessa tärkeää ovat avoimuus, sitoutuneisuus ja luottamus. On tärkeää huomata, että mentoroinnissa oppivat sekä mentori että mentoroitava, ja molemmat voivat kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Työyhteisön kannustava kulttuuri rohkaisee organisaation osajia mentorin rooliin. Mentorointi säilyttää ja jalostaa organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa. Se voi myös antaa ulkopuolisen mentorin avulla uutta lisäarvoa organisaatioon uuden tietämyksen muodossa. (Virtainlahti 2009, 119.)

2.3.3 Mestari-oppipoika-malli

Mestari-oppipoika-suhteessa kokenut mestari opastaa uraansa aloittelevaa oppipoikaa, joka seuraa mestarin työskentelyä ja oppii työn tekemisen havainnoimalla ja matkimalla. Mestari-oppipoika-mallia on kautta aikojen käytetty yhtenä hiljaisen tiedon siirtämisen keinona. Olennaisen tietämyksen arviointiin on syytä kiinnittää huomiota, sillä perinteisesti oppipojat ovat omaksuneet mestarin toiminnan sellaisenaan hyvine ja huonoine toimintatapoineen ilman kritiikkiä. Työtä on tärkeää tarkastella kriittisesti sekä mestarin että oppipojan näkökulmasta tietämyksen jakamisessa. Mestarin tulisi huomioida opastaessaan seuraavia asioita: mitä asioita oppipojalle tulisi opettaa, onko oma toimintatapa järkevin ja tehokkain tapa tehdä työtä sekä mitä toimintatapoja itse voisi päivittää. Oppipoika puolestaan voi kiinnittää seuraaviin asioihin huomiota: mikä saamastaan tiedosta on olennaista ja tärkeää, miten toimintatapoja voisi edelleen kehittää sekä miten rakentaa oma tapansa toimia opittuun pohjautuen. (Virtainlahti 2009, 120.)

2.3.4 Sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt

Sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt ovat yksi tapa yritykselle varmistaa töiden sujuminen työpaikalla. Jokaiselle työtehtävälle tulisi olla sijainen, joka tarvittaessa pystyy hoitamaan tehtävään liittyvät perusasiat. Osaamista ja hiljaista tietämystä välitetään työntekijältä toiselle sijaisuus- ja varamiesjärjestelyjen avulla. Saman tehtävän hallitsee useampi kuin yksi henkilö ja tehtävään liittyvää tietämystä jaetaan tämän parin tai porukan kesken jatkuvasti. Sijaisuusjärjestelyjen avulla voidaan huolehtia ja varmistaa osaamisen säilyminen olennaisissa ja kriittisissä työtehtävissä. Organisaatiossa minkään työtehtävän osaaminen ei saisi olla pelkästään yhden henkilön vastuulla. (Virtainlahti 2009, 122.)

2.4 Perehdyttäminen ja sen hyödyt yritykselle

Sana perehdyttäminen pitää sisällään kaikki ne toimet, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi työyhteisöä, organisaatiota, sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki ja perehdyttämiseen käytetty pitkäkin aika tulee monin verroin takaisin. (Österberg 2009, 101.) Perehdyttämistä tarvitsevat uusien työntekijöiden lisäksi myös työntekijät, jotka siirtyvät uusiin tehtäviin, palaavat työhön pitkän poissaolon jälkeen tai heidän työtehtävänsä muuttuu (Työterveyslaitos 2010).

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin kuin ilman perusteellista perehdyttämistä ja kaiken lisäksi vielä oikein. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästyy. Asiaa ei sovi vähätellä, sillä usein virheiden korjaamiseen kuluu useammankin työntekijän työaika. Kaikkia työyhteisöön kuuluvia hyödyttää se, ettei uusiin tehtäviin tullut henkilö keskeytä moneen kertaan toisen työtä.

Myös turvallisuusriskit vähenevät, kun perehdytettävälle kerrotaan työpaikan vaaralliset kohteet ja muut turvallisuusvaarat. (Österberg 2009, 101.)

Perehdyttäjä, joka tunnistaa oman hiljaisen tietonsa, voi jo perehdyttämistilanteessa välittää uudelle työntekijälle hiljaista tietoaan eri osa-alueilta. Perehdyttämisessä on tärkeää luoda uudelle työntekijälle pohjaa hiljaisen tiedon siirtämiselle välttämättömän myönteisen organisaatiokulttuurin ja työyhteisön ilmapiirin säilyttämiseksi ja luomiseksi. (Moilanen ym. 2005, 40.)

Onnistunut perehdyttäminen ja opastus edellyttävät suunnitelmallisuutta, jatkuvuutta, dokumentointia ja huolellista valmistautumista. Arviointi ja seuranta kuuluvat suunnitelmaan. Suunnittelu sisältää myös opastajien ja perehdyttäjien koulutuksen ja tarvittavan aineiston. Yrityksen toimintaan liittyvää aineistoa ja esitteitä, alan työsuojeluoppaita ja muuta aiheeseen liittyvää aineistoa voi käyttää apuna. Esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajien sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden välistä yhteistyötä tarvitaan hyvän perehdyttämisen ja opastussuunnitelman laatimiseen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

2.5. Oppiminen ja sen tunnusmerkit

Oppiminen sisältää oppimisprosessin ja oppimisen tulokset, vuorovaikutteisuuden, muutoksen niin yksilön arvoissa ja asenteissa kuin myös tiedoissa, taidoissa ja strategioissa sekä muutoksen, joka voi olla tietoisesti tarkoituksellinen. Oppimisen prosessi ei näy ulospäin eikä ole käsin kosketeltavissa, vaikka prosessin tulos saattaakin olla selvästi havaittavissa (esim. autolla ajaminen). Usein oppiminen on enemmän ”sisäistä”, ajattelun kehittymistä tai sitä kautta myöhemmin toiminnassa tai asenteissa näkyvää. (Mäkinen 2002.)

Oppiminen on muutakin kuin tiedon lisääntymistä. Se on ajattelun jatkuvaa muuttumista ja kehittymistä: tiedon prosessointia sekä ympäristön ja yksilön välistä vuorovaikutusta. Ihminen on tavoitteisiin suuntautuva kokemusten, ajatusten ja tietojen käsittelijä, joka asettaa itselleen päämääriä ja valitsee tiedostamattaan tai tietoisesti erilaisia toimintamalleja niiden saavuttamiseksi. Tehokkaaseen oppimiseen vaaditaan halua oppia, motivaatiota, tekemällä oppimista ja harjoittelua, palautetta muilta ihmisiltä ja positiivista tunnetta oppimisesta sekä reflektointia eli omien oppimiskokemusten tarkastelua. (Avoin AMK.)

2.5.1 Oppimisen tyylit

Yhtä oikeaa tapaa oppia ei ole olemassakaan. Ihmiset oppivat keskenään eri tavalla ja myös sama yksilö oppii eri tavalla erilaisissa oppimistilanteissa. On olemassa erilaisia oppimistapoja ja – strategioita, jotka tekevät oppimisesta joustavaa, erityisesti jos oppija osaa erilaisissa tilanteissa valita itselleen sopivan ja tehokkaan strategian. Pystyäkseen toimimaan muuttuvissa tilanteissa, täytyy osata tuntea ja tiedostaa oma tapansa oppia. Oppiminen on hyvin henkilökohtainen asia eikä kukaan voi oppia toisen puolesta. Aikuisopiskelijoilla elämäkokemus, näkemykset ja tulkintatavat tulevat näkyviin siinä, miten he oppivat, kun vertaa esimerkiksi juuri lukio-opinnot aloittaneeseen nuoreen. (Mäkinen 2002.)

Oppimistyyliä voidaan jakaa visuaaliseen, kinesteettiseen ja auditiiviseen. **Visuaalinen oppimistyyli** on näköhavaintoon perustuvaa oppimista. Oppimisessa pääosassa ovat näkeminen ja näköaisti. Henkilö rakentaa uutta oppimaansa palauttamalla mieleensä erilaisia näkömielikuvia. Oppimisen tukena kannattaa käyttää piirroksia tai erivärisiä papereita. Myös Mindmap-tekniikasta voi olla apua. **Kinesteettinen oppimistyyli** perustuu tuntehavaintoihin. Oppimisen kannalta on tärkeää, miltä jokin liike, asia tai esine tuntuu. Kinesteettisesti oppivan kannattaakin tehdä muistiinpanoja vaikkapa erilliselle paperille. **Auditiivinen oppimistyyli** perustuu kuulohavaintoon eli oppimisessa korostuu kuuloaistin ja kuulemisen merkitys. Henkilö oppii uutta

esimerkiksi kuuntelemalla luentoa. Opiskelussa apuna voi käyttää nauhoittamista ja ääninauhojen kuuntelua. Auditiiivisesti oppivan kannattaa minimoida kaikki ympäriltä tuleva melu ja muut häiritsevät äänet, sillä hän kiinnittää herkästi huomiota ympäriltä kuuluviin ääniin ja keskusteluihin. (Avoin AMK.)

Yksilön oppimistyyli on usein sekoitus edellä mainituista oppimistyyleistä, jotkut alueet kuitenkin painottuvat toisia enemmän. Jokainen oppii parhaiten oman oppimistyyliensä avulla. Oppimiseen voi vaikuttaa, kun tiedostaa oman oppimistyyliensä. (Avoin AMK.)

2.5.2 Motivaatio

Motivaatio on oppimisen perusedellytys. Se on motiivien eli halujen ja tarpeiden sekä muiden yllykkeiden aikaansaama tila, jossa yksilö toimii jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Motivaation määritelmässä kuvataan yleensä kolme seuraavaa ominaisuutta: **Vireys**, joka on yksilön energiavoimaa ja joka ohjaa häntä käyttäytymään tietyllä tavalla. **Suunta**, joka viittaa päämäärähakuisuuteen eli yksilön käyttäytyminen on suunnattu jotakin kohti. **Systeemiorientoituminen** tarkoittaa yksilön ja ympäristön palauteprosessia, joka joko vahvistaa tai heikentää motivaatiotilaa tai saa yksilön suuntaamaan ponnistuksensa toisaalle. (Ruohotie 1998, 36.)

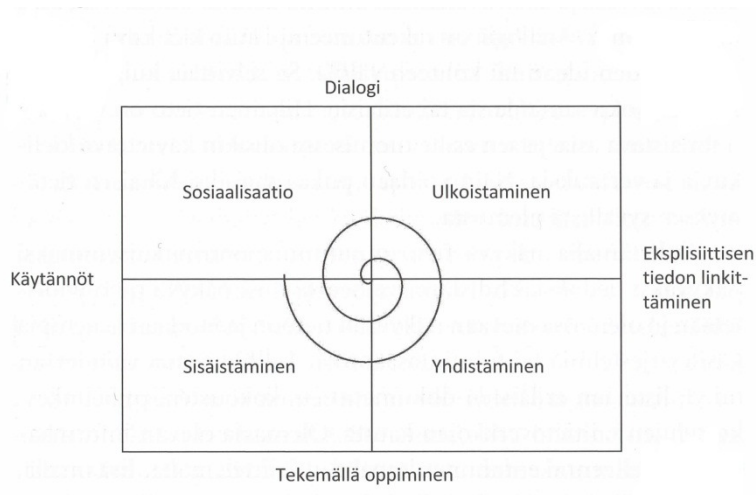
Palkkiot ja kannusteet vaikuttavat siihen, miten innokkaasti ja nopeasti opiskelulle asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Kannusteet voivat palkita niin sisäisesti (oppija kokee työniloa) kuin ulkoisestikin (oppija ahkeroi saadakseen hyvän arvosanan). Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön, monipuolisuuteen, mielekkyyteen ja haasteellisuuteen sekä ne ovat yksilön itsensä välittämiä. Sisäiset palkkiot ovat subjektiivisia eli ne esiintyvät tunteiden muodossa. Ne tyydyttävät ylimmän asteen tarpeita kuten itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarvetta. Ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa työympäristöstä ja ne ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä. Ulkoiset palkkiot ovat objektiivisia eli ne esiintyvät tapahtumien ja esineiden muodossa. Ulkoisia

motivaatiotekijöitä ovat palkka, kannustus, palaute, osallistumismahdollisuudet ja ulkopuolinen tuki. (Ruohotie 1998, 37.)

Oppijan motivaatio on korkea esimerkiksi silloin, kun hän uskoo suoriutuvansa oppimistehtävästä ja kokee mahdolliseksi siirtää oppimansa käytännön työtilanteisiin ja kun hän uskoo esimiehen ja työkavereiden antavan tunnustusta paremmista suorituksista ja pitää toisilta saatua tunnustusta tavoittelemisen arvoisena. (Ruohotie 1998, 58.)

3 NONAKAN JA TAKEUCHIN SECI-MALLI

Nonaka ja Takeuchi ovat kehittäneet SECI-mallin uuden tiedon luomiseen organisaatiossa. Mallissa näytetään tiedon muuntamisen neljä askelta hiljaisesta tiedosta näkyväksi tiedoksi: sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internalization). (Moilanen, Tasala & Virtainlahti 2005, 36.)



KUVIO 2. Nonakan & Takeuchin SECI-malli (Virtainlahti 2009, 99)

3.1 Sosiaalisaatio

Sosialisaatiossa luodaan hiljaista tietoa jakamalla ajattelumalleja ja teknisiä taitoja. Hiljaista tietoa voidaan ”hankkia” suoraan toisilta sosialisatian avulla, äännettömästikin. Sosialisaatiossa tärkein asia hiljaisen tiedon hankkimiseen on kokemus. Esimerkiksi mestareilta voidaan oppia uutta havainnoimalla ja matkimalla näitä käytännön työssä. Myös uusi työntekijä oppii työyhteisön ajattelu – ja toimintatavat sosiaalistumisen avulla ja huomaamatta alkaa toimia niiden mukaan. (Moilanen ym. 2005, 36.)

3.2 Ulkoistaminen

Ulkoistamisessa hiljainen tieto muotoutuu sanoiksi ja näkyviksi käsitteiksi. Hiljainen tieto voi näkyä vertausten, kielikuvien, oletusten, käsitteiden ja mallien muodossa. Hiljaisen tiedon käsitteelliseksi muuttuessa siitä voidaan keskustella oikeilla termeillä ja jakaa edelleen muille työntekijöille. (Virtainlahti 2009, 99.)

Tiedon muuntamisessa ulkoistaminen luo uutta eli hiljaisesta tiedosta näkyviä käsitteitä mallien, kielikuvien ja vertausten muodossa. Kielikuvien avulla ihmiset yhdistävät tietonsa uusilla tavoilla ja ilmaisevat, mitä he tietävät mutta eivät osaa sanallisesti selittää. Koska hiljainen tieto on vaikeasti ilmaistava asia, sen näkyväksi tekemisessä on käytettävä apukeinoina vertauksia ja kielikuvia. Tällä tavoin voidaan sanallisesti selittää näkemyksiä ja aavistuksia. (Moilanen ym. 2005, 37.)

3.3 Yhdistäminen

Yhdistämisvaiheessa jo olemassa oleva näkyvä tieto yhdistetään uuteen näkyvään tietoon ja kootaan siten uusiksi kokonaisuuksiksi. Tietoa yhdistetään tai vaihdetaan esimerkiksi puhelinkeskustelujen, kokousten ja dokumenttien kautta. Jo olemassa olevaa informaatiota uudelleenrakennetaan lajittelemalla, lisäämällä, yhdistämällä ja luokittelemalla näkyvää tietoa ja siten tuotetaan uutta tietoa. (Virtainlahti 2009, 100.)

3.4 Sisäistäminen

Sisäistämisvaiheessa hiljaisesta tiedosta tulee näkyvää ja samalla käytännön toimintaa, joka tekemisen ja oppimisen yhteydessä synnyttää edelleen uutta hiljaista tietoa. Yrityksille arvokas kilpailuetu on kokemukseen kiinnittyvät jaetut ajattelumallit ja tekninen tietotaito. Sisäistämistä eli näkyvän tiedon muuntumista hiljaiseksi tiedoksi auttaa, jos tieto on kuvattu käsikirjoihin, asiakirjoihin, dokumentteihin tai suullisiin tarinaihin. Ne myös helpottavat tiedon siirtämistä toisille ja samalla helpottavat kokemaan toisten kokemuksia epäsuorasti. Hiljaisesta tiedosta tulee osa organisaatiokulttuuria, kun suurin osa organisaation jäsenistä jakaa samanlaiset ajattelumallit. (Moilanen ym. 2005, 37.)

Tiedon luominen organisaatiossa on jatkuvaa ja muuttuvaa vuorovaikutusta hiljaisen ja näkyvän tiedon välillä. Sosialisointia avulla rakennetaan kenttä vuorovaikutukselle ja siten mahdollistetaan jäsenten kokemusten ja mielikuvamallien jakaminen. Merkityksellisistä vuoropuheluista tai yhteisistä havainnoista käynnistyy ulkoistamisprosessi. Työyhteisön jäsenet voivat muotoilla vaikeasti ilmaistavaa hiljaista tietoa käyttämällä sopivia kielikuvia tai vertauksia. Yhdistäminen puolestaan alkaa juuri syntyneen tiedon ja olemassa olevan tiedon verkostosta. Sen avulla tuotetaan uusia tuotteita, johtamisjärjestelmiä ja palveluja. Tekemällä oppiminen käynnistää sisäistämisen. (Moilanen ym. 2005, 38.)

Sosialisointi muodostuu muun muassa jaetuista ajattelumalleista tai teknisistä taidoista. Ulkoistaminen saa aikaan käsitteellistä tietoa, kun taas yhdistäminen tuo esille kokonaisvaltaisen tiedon, kuten prototyypin. Sisäistäminen tuottaa toiminnallista tietoa esimerkiksi projektin johtamisesta ja tuotantoprosessista. Taustalla tiedon luomisen spiraalissa on tieto siitä, ettei organisaatio voi itse luoda tietoa, vaan yksilöiden henkilökohtainen hiljainen tieto on tiedon luomisen taustalla. Tämä yksilötason tieto organisaation on saatava käyttöönsä ja siksi sen pitäisikin tarjota työntekijöilleen työympäristö, joka mahdollistaa ryhmätyöskentelyn sekä tiedon luomisen että keräämisen. (Virtainlahti 2009, 101.)

4 HILJAISEN TIEDON MALLITTAMINEN

4.1 Mallittamisen määritelmä

Mallittamisen avulla hiljaisesta tiedosta tehdään näkyvää. Sen tarkoituksena on tuottaa jostakin tietystä ilmiöstä sellainen käytännöllinen malli tai kartta, jota käyttäen, kuka tahansa halutessaan voi saada aikaan saman ilmiön. Malli sisältää kuvauksen siitä, mikä on välttämätöntä mallitetun ilmiön tuottamiseen. Yrityksissä seniorien ja osaajien tietotaito tulee mallittamisen kautta kaikkien käyttöön – taitotiedoksi. Kun mallitetaan ihmisten osaamista, tarkoitetaan sillä esimerkiksi vuorovaikutustaitojen, ajattelutapojen, ennakkokäsitysten, käsite-erottelujen, vastaanotto- ja käsittelytapojen, sisältöfokusten, tavoitteiden asettamisen ja palautteisiin reagoimisen mallittamista eli kaikkia niitä asioita, jotka voivat olla osaajan hiljaisessa tiedossa olennaisesti vaikuttamassa juuri hänen osaamiseensa. Yrityksissä ja organisaatiossa mallittaminen on uudenlaista oppimista ja jonkun toiminnan kehittämisen tapa. (Asikainen & Toivonen 2004, 50.)

Mallittamisen avulla sitoutuminen työhön kasvaa sekä arvostus omaa työtä ja osaamista kohtaan lisääntyy. Perehdytyksestä ja muusta sisäisestä koulutuksesta tulee täsmällisemmin ohjattua kun niissä käytetään mallittamisen pohjalta laadittuja koulutusmateriaaleja ja perehdytysohjelmia. Mallittamisen avulla saadaan talteen senioreiden tietotaito. Myös poislähtevien, kuten eläkkeelle jäävien tai työpaikkaa vaihtavien, kokemukset ja taidot saadaan mallittamalla talteen. (Savimäki 2007.)



KUVIO 3. Mallittaminen (Facilitator Oy 2005)

4.2 Mallittamisen käyttötarkoituksia

Mallittamisen voi käyttötarkoituksen mukaan jakaa kolmeen erilaiseen tilanteeseen. Ensimmäisessä tilanteessa henkilö voi mallittaa jonkun toisen avustuksella tai itse itseltään jonkun taidon. Tässä tilanteessa henkilö toimii itse sekä mallina että mallitettavana. Hänen tarvitsee mallittaa vain sen verran, että ymmärtää, mikä tilanteessa toimii ja mikä ei. Näin hän pystyy hyödyntämään toimivia ideoita ja toimintatapoja toimimattomassa tilanteessa. Toisessa tilanteessa henkilö voi mallittaa jotakin toista henkilöä oppiakseen häneltä itse jonkun taidon. Kouluttaja saattaa mallittaa toisen kouluttajan taitoa käyttää eleitä ja elävöittää, käynnistää keskustelua, vastata kysymyksiin jne. Mallittajan päämääränä on oppia taito, jota ei tarvitse kuitenkaan ymmärtää niin hyvin tai selkeästi, että hän pystyisi opettamaan sen muille. Riittää, että saa aikaan samanlaisia tuloksia kuin mallinsa. Kolmannessa tilanteessa mallittaja voi mallittaa osaamista löytääkseen siitä tärkeimmät seikat ja rakentaa niistä malli, jonka avulla hän voi siirtää taidon muille ihmisille. (Asikainen & Toivonen 2004, 59.)

5 HILJAISEN TIEDON JOHTAMINEN

Hiljaisen tiedon katsotaan kuuluvan organisaatiojohtamiseen, sillä siihen liittyy paljon organisaation toiminnan ja selviytymisen kannalta olennaista tietoa. Johtamisen yhtenä haasteena on tunnistaa ja saada esille työntekijöiden hiljainen tieto. Yrityksen menestys riippuu olennaisesti sen rakenteissa piilevän hiljaisen tiedon säilyttämisestä, osoittamisesta ja muuttamisesta täsmälliseksi tiedoksi. Organisaatiosta on tullut riippuvainen työntekijöistään kaiken tiedon ollessa varastoituneena heihin. Siitä syystä useat organisaatiot ovat pyrkineet tekemään hiljaisesta tiedosta näkyvää ja siten vähentämään riippuvuuttaan työntekijöistään. (Virtainlahti 2009, 73.)

Kuitenkaan kaikkea hiljaista tietoa ei voi hallita eikä johtaa, sillä sitä ei yksinkertaisesti voi erottaa ihmisestä. Työntekijöiden omistama hiljainen tieto on henkilökohtaista, koska se on syntynyt pitkän oppimisprosessin kautta. Ihmisten on myös hankala tuoda hiljaista tietoaan esille, sillä se on juurtunut syvälle kunkin omaan toimintaan. Jopa silloin hiljaisen tiedon esille tuominen on vaikeaa, kun henkilö olisi itse hyvin halukas tuomaan tietämystään esiin. (Virtainlahti 2009, 73.)

Hiljaisen tiedon johtamisen elementeiksi määritellään sen

- tunnustaminen
- tunnistaminen ja esille tuominen
- jakaminen
- kehittäminen
- luominen
- hyödyntäminen
- resursointi
- arviointi ja mittaaminen.

Hiljaisen tiedon johtamisen ensiaskel on sen merkityksen tunnustaminen. On ymmärrettävä, että hiljainen tieto on liiketoiminnan kannalta olennainen tekijä ja se vaikuttaa tuloksen tekemiseen. Seuraava askel on tunnistaa hiljainen tieto organisaatio- ja yksilötasolla eli mitä hiljainen tieto kaiken kaikkiaan ihmisen toiminnassa on sekä mihin pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota. Tunnistamista ja näkyväksi tekemistä seuraakin hiljaisen tiedon jakaminen, kehittäminen ja luominen. Jakamisen avulla se saadaan myös muiden organisaation jäsenten käyttöön ja näin ollen parantamaan koko organisaation tietämystä ja osaamista. Kun hiljaista tietoa johdetaan tehokkaasti, se mahdollistaa tiedon jatkuvan ja aktiivisen kehittämisen. (Virtainlahti 2009, 76.)

7 YRITYKSEN ESITTELY

7.1. Rantasipi- ketjun historiaa

Vuonna 1965 avattiin Rantasipi- ketjun ensimmäinen hotelli Ruposaari Viitasaarelle. Hotellin pääkohderyhmänä olivat lomailijat ja erityisesti perheet. Hotelli oli Suomen ensimmäinen luontohotelli. Kolme vuotta myöhemmin vuonna 1968 Rantasipi- ketju avasi kokoushotellin, Rantasipi Joutsenlammen Joutsaan ensimmäisenä Suomessa. Näin ketju toimi useiden vuosien ajan monien tuntemana ja suosittuna korphotelliketjuna, jonka pääasiakasryhmät olivat kokous- ja loma-asiakkaat. (Rantasipi 2012.)

Vuonna 1992 Rantasipi- ketju siirtyi Restel Oy:n omistukseen, jolloin ketjuun kuului yhdeksän hotellia. Restel Oy teki vuonna 1997 päätöksen palauttaa Rantasipi takaisin juurilleen eli luontoon. Ketju oli muuttunut vuosien saatossa korphotelliketjusta palvelemaan asiakkaita myös kaupunkien keskustoihin. Ketjun kaupunkiyksiköt Oulu ja Tampere siirtyivät tuolloin kansainväliseen Ramada- ketjuun ja Helsinki-Vantaan lentoaseman läheisyydessä sijaitseva Airport- hotelli Cumulus- ketjuun. Restel Oy päätti lähteä kehittämään Rantasipi- ketjusta jälleen luonnonläheinen kokous- ja loma-asiakkaita palvelevan hotelliketjun. Vauhdilla käynnistynyt kehitys jatkuu edelleen. (Rantasipi 2012.)

7.2 Kylpylähotelli Rantasipi Eden

Vuonna 1998 Rantasipi- ketjuun liittyi Nokian kylpylähotelli Eden. Kylpylä on uusittu vuonna 2004. Ravintoloita Edenissä on yhteensä neljä: Ala carte ravintola Esmeralda, Club Cocos, Buffet- ja tilausravintola La Luna sekä kahvila-pikaruokaravintola Rosalia. Rantasipi Edenin työllistää yhteensä noin 70 henkilöä. (Rantasipi 2012.)

8 TUTKIMUS

8.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne Kylpylähotelli Rantasipi Edenissä ja kehittää keinoja sen tehokkaaseen siirtämiseen työyhteisössä. Valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimuksen toteuttamiseen. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä voidaan parhaiten tutkia sellaista aihetta, joka on tutkittavalle osapuolelle uusi tai mahdollisesti muuten vaikeasti ymmärrettävissä. Olen työskennellyt kohdeorganisaatiossa, joten käytin hyödyksi myös omassa työssä tekemiäni havaintoja tätä työtä tehdessä sekä aineiston analysoinnin tukena.

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Rantasipi Edenin vanhemmat kokeneemmat työntekijät, nuoret työntekijät sekä esimiehet. Kohderyhmään valittuja työntekijöitä ja esimiehiä haastateltiin heidän toivomuksestaan sähköpostitse.

8.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään tutkimuskohteen ominaisuuksia, laatua ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen, mihin sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tavoitteena on pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Kvalitatiivissa tutkimusmenetelmässä tyypillistä on käyttää ihmistä tiedon keruun lähteenä. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa kuin mittausvälineillä hankittuihin tietoihin. Tämä johtuu näkemyksestä, että ihminen on tarpeeksi joustava sopeutumaan vaihteleviin tilanteisiin. Useat tutkijat käyttävät lomakkeita ja tekstejä apuna täydentävän tiedon hankinnassa. Tutkijalla on tavoitteena paljastaa odottamattomia seikkoja, jonka takia tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston tarkasteleminen yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää. Kohdejoukko valitaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti, ei siis satunnaisesti. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia saatetaan muuttaa olosuhteiden mukaisesti. Tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

8.1.2 Haastatteluaineiston keruu

Aineisto kerättiin haastattelemalla Rantasipi Edenin työntekijöitä sähköpostitse (liite 1). Haastatteluun vastasi yhteensä kahdeksan työntekijää. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä voidaan hyödyntää sähköpostia. Sähköpostihaastattelua aineistonkeruumenetelmänä tutkinut Kuoppala (1998, 65) toteaa sähköpostihaastattelun olevan tutkimuksesta riippumatta edullinen, tutkittavat maailmanlaajuisesti ja tehokkaasti tavoitettava sekä saadun aineiston litteroinnissa aikaa säästävä aineistonkeruumenetelmä. Vaikka isoin osa sähköpostihaastattelun ominaisuuksista aineistonkeruumenetelmänä on hyvin pitkälle riippuvaisia sähköpostihaastattelun toteutuksesta ja teemasta, voidaan siitä yleisesti paikantaa sen hyödyllisyyttä tukevia tekijöitä. Aineistonkeruumenetelmänä sähköpostihaastattelu voi olla kysymyksenasettelun ulkopuolelle jäävää informaatiota tarjoava sekä ajallisesti joustava. Menetelmänä se antaa tutkijalle mahdollisuuden täsmentää ja korjata palautuneita vastauksia. Viestien oikeaan osoitteeseen perillemeno voidaan sähköpostiohjelmien avulla jossain määrin seurata, vaikka itse viesteihin reagointia ei voida hallita. (Kuoppala 1998, 65-66.) Sähköpostihaastattelussa kannattaa suosia lyhyitä ja avoimia kysymyksiä. Haastattelujen käsittelyjen aikana pohdin myös omia

kokemuksiani ja käsityksiäni aiheista ja peilasin niitä saamiini haastatteluvastauksiin. Näiden tietojen perusteella kokosin tutkimukseni johtopäätökset.

8.2 Tutkimustulokset

Haastattelu oli jaettu erilaisiin teemoihin, joita tässä työssä on käsitelty. Teemoja ovat työilmapiiri työyhteisössä, hiljainen tieto käsitteenä ja sen tunnistaminen, hiljaisen tiedon siirtäminen sekä hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen.

8.2.1 Yhteistyö ja ilmapiiri

Haastateltavista kaikki kertoivat tekevänsä päivittäin paljon yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa. Yhteistyötä tehdään eri vuoroissa ja paljon myös muiden osastojen kanssa.

Työilmapiiri koettiin pääpiirteittäin hyväksi ja avoimeksi. Välillä työyhteisössä ongelmia nähdään turhissa asioissa ja ongelmia ”hakemalla haetaan”. Yleisen tiedon kerrottiin kulkevan työyhteisössä hyvin ja tietoa on erittäin paljon saatavilla, josta on osattava suodattaa oikea tieto itselleen. Vuorovaikutus ja yhteishenki työntekijöiden välillä nähtiin pääpiirteittäin hyvänä ja toimivana.

8.2.2 Hiljaisen tiedon tunnettuus

Kahta haastateltavaa lukuun ottamatta hiljaisen tiedon käsite oli entuudestaan tuttu kaikille, ainakin jollakin tasolla. Hiljaista tietoa kuvailtiin seuraavasti:

- ”Se on tietoa, joka ei siirry helposti seuraavalla työsukupolvelle, elleivät eläkkeelle siirtyvät työntekijät sitä tietoa siirrä työyhteisössä toisille. Tätä tietoa ei välttämättä saa kirjoista, ym.”
- ”Jokainen tietää mitä pitää tehdä, osaa itse ratkaista ongelmat sekä hakea ja kysyä tietoa.”
- ”Työtä tekemällä opitut asiat mitä ei opita lukemalla vaan nimenomaan tekemällä.”
- ”Hiljainen tieto on sellaista osaamista, jota ei ole opittu kirjoista lukemalla vaan käytännön kautta.”

Haastateltavat määrittelivät hiljaisen tiedon olevan tietoa ja taitoa, joka syntyy työtä tehdessä ja kokemuksen kautta. Hiljainen tieto on asioita, joita ei opita kirjoista lukemalla. Haastateltavat tunnistivat ja tiedostivat itsellään olevaa henkilökohtaista hiljaista tietoa. Näitä ovat esimerkiksi taidot asiakaspalvelussa ja esimerkkinä toimiminen omassa yksikössään sekä vuorokohtaisten tehtävien hallitseminen.

8.2.3 Hiljaisen tiedon siirrettävyys & tärkeys

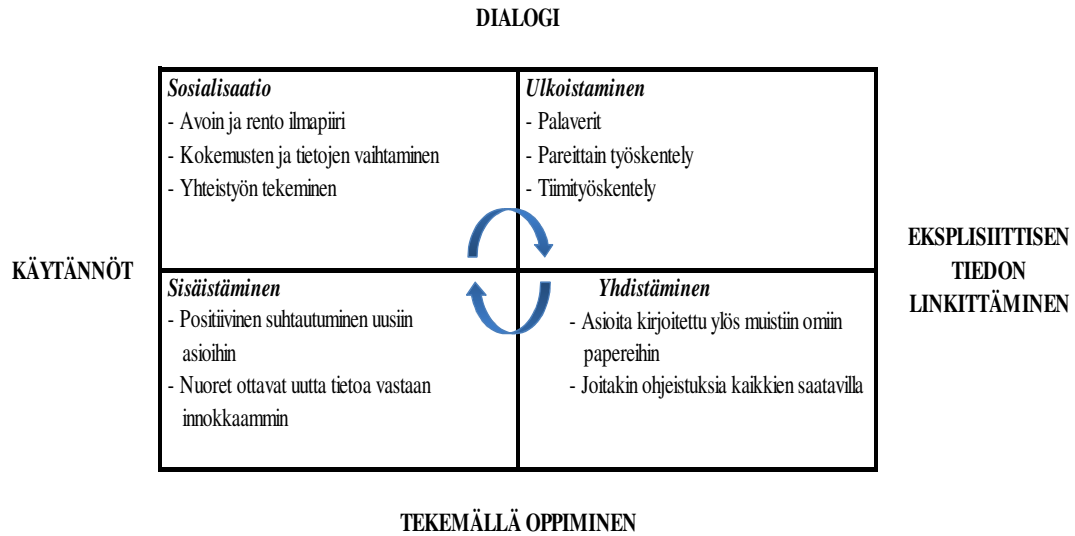
Kaikki haastateltavat kokivat hiljaisen tiedon tärkeäksi ja erityisesti sen siirtämisen ja talteen ottamisen. Haastateltavien mielestä hyviä keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen Rantasipi Edenissä olivat keskustelu ja esimerkin näyttö, harjoittelujaksot, yhteistyö koulujen kanssa sekä se, että vanhemmat työntekijät kertoisivat nuoremmille omasta työurastaan. Myös nuorten ja vanhempien työntekijöiden yhdessä työskentely koettiin hyväksi keinoksi hiljaisen tiedon siirtymiselle.

Hiljaisen tiedon siirtymisen suurimmaksi esteeksi koettiin kiire. Kun työ on hektistä ja kaikki aika on käytettävä tehokkaasti, ei tiedon dokumentointiin jää paljoakaan aikaa. Pari- ja tiimityötä tehdessä voi suullisen neuvomisen avulla siirtää tietoa työntekijältä toiselle. Tiimeissä voidaan myös yhdessä ideoida uutta, kun kaikki tuovat oman erityisosaamisensa mukaan pohdintaan.

Hiljaisen tiedon säilyttämisen ja siirtämisen käytännöt vaativat yhteistyön tekemistä ja avointa vuorovaikutusta. Jokaisen yksilön henkilökohtainen sitoutuminen työhön on tärkeää. Kun koko työyhteisö on sitoutunut toimintaan, on yksilöiden henkilökohtaisella tasolla sujuvampaa sitoutua ja kokea käytäntöjen toteuttaminen tärkeäksi. Henkilö, joka on sitoutunut, on myös halukkaampi vastaanottamaan ja antamaan palautetta sekä kehittämään omaa ja myös koko työyhteisön toimintaa laajemmin.

8.2.4 Hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne Rantasipi Edenissä SECI-mallissa

Nonakan ja Takeuchin SECI-mallia hiljaisen tiedon kehittymisestä on käytetty työkaluna mallintaessa Rantasipi Edenin hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilaa (kuvio 4). Merkittävintä mallissa ovat erilaiset tiedon siirtymisen vaiheet, jotka seuraavat toinen toistaan. Jos jossakin vaiheessa esiintyy ongelmia, se hankaloittaa hiljaisen tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle.



KUVIO 4. Hiljaisen tiedon siirtymisen nykytilanne Rantasipi Edenissä

Ensimmäinen vaihe hiljaisen tiedon kehittymisen SECI- mallissa on sosialisaatio. Rantasipi Edenissä tämä vaihe toteutuu päivittäin yhteistyön tekemisen kautta. Myös työilmapiirin kerrottiin työyhteisössä olevan useimmiten melko hyvää ja avointa. Tiedon siirtymistä työntekijältä toiselle edesauttaa kannustava ilmapiiri. Neuvoa ja apua saa tarvittaessa ja kun asioita pohditaan yhdessä, syntyy uusia ideoita ja oppimista. Erityisesti kokeneemman työntekijän kanssa yhteistyön tekeminen antaa paljon mahdollisuuksia uuden tiedon oppimiselle ja hiljaisen tiedon välittymiselle. Tämä onnistuu yleensä hyvin Rantasipi Edenissä, sillä työssä tehdään erittäin paljon yhteistyötä sekä pareittain että tiimeissä. Sosialisaatiossa myös uusi työntekijä oppii matkimalla ja havainnoimalla työyhteisön toiminta- ja ajattelutavat ja alkaa pian huomaamattaan toimia niiden mukaan.

Sosialisaatiosta seuraava vaihe on ulkoistaminen, joka tapahtuu Rantasipi Edenissä hyvin samanlaisissa tilanteissa kuin sosialisaatio. Päivittäin tapahtuva yhteistyön tekeminen, kahdenkeskiset keskustelut, tiimityöskentely ja töihin tultaessa pidettävä palaveri antavat mahdollisuuden hiljaisen tiedon esille tulemiseen.

Kun hiljainen tieto on muuttunut käsitteelliseksi, se yhdistetään eli dokumentoidaan. Rantasipi Edenissä on tehty jonkin verran ohjeistuksia työhön liittyvistä asioista yleiseen tietokantaan kaikkien saataville. Erään haastateltavan mukaan tietoa on erittäin paljon saatavilla, jos vain osaa sitä hankkia. Työntekijät merkitsevät usein omaan työhönsä liittyviä asioita ylös omiin papereihinsa. Näin hiljainen tieto ei kuitenkaan pääse kaikkien saataville. Hiljaisen tiedon kehittymisprosessissa yhdistämisvaihe aiheuttaa ongelmia Rantasipi Edenissä. Kiireen vuoksi työntekijöillä olevaa hiljaista tietoa ei ehditä kunnolla dokumentoimaan. Yksityiskohtaisen dokumentoinnin avulla hiljainen tieto saataisiin kaikkien ulottuville.

SECI- mallin viimeisessä vaiheessa eli sisäistämisvaiheessa hiljainen tieto on muuttunut näkyväksi eli se on dokumentoitua ja konkreettisesti käsiteltävissä. Ymmärtämisen ja sisäistämisen kautta näkyvä tieto muuttuu henkilökohtaiseksi hiljaiseksi tiedoksi. Uudet toimintatavat ja kehitysideat otetaan Rantasipi Edenissä hyvin vastaan ja siirrytään melko vaivattomasti niiden käyttöön. Työntekijöiden omat kehitysideat otetaan myös huomioon ja käyttöön työyhteisössä, jos ne todetaan toimiviksi.

9 KEHITYSEHDOTUKSIA HILJAISEN TIEDON SIIRTÄMISEEN

Haastattelussa kävi ilmi, että hiljaisesta tiedosta ei ole aikaisemmin puhuttu Kylpylähotelli Rantasipi Edenissä. Kuitenkin lähes kaikille hiljaisen tiedon käsite oli entuudestaan tuttu ainakin jollakin tasolla. Jotta hiljaista tietoa voidaan tehokkaasti siirtää ja hyödyntää työyhteisössä, on kaikkien tiedettävä, mitä se tarkoittaa ja millä keinoilla sitä siirretään. Hiljaisesta tiedosta voitaisiin kertoa koko työyhteisölle järjestettävässä koulutuspäivässä, johon on palkattu asiantuntija kertomaan hiljaisesta tiedosta. Samalla työntekijöille annettaisiin infopaketti, jossa on kerrottu oleelliset asiat hiljaisesta tiedosta. Tällä tavoin tieto tavoittaisi kaikki työntekijät ja innoittaisi heitä siirtämään hiljaista tietoa.

Perehdyttäminen on tärkeä vaihe hiljaisen tiedon siirtämisessä. Huolella suunnitellun perehdytyksen avulla uusi työntekijä oppii nopeammin talon toimintatavat. Huonosti hoidettu perehdyttäminen ja jakamaton tietämys aiheuttavat organisaatiolle paljon lisäkustannuksia. Perehdyttämisen aikana tehokkaasti jaettu tietämys antaa uudelle tulokkaalle vankan ammattitaidon organisaation käyttöön. Kun tiedetään työntekijän jäävän eläkkeelle tai pitkälle sairaslomalle, on ajoissa aloitettava hänellä olevan hiljaisen tiedon talteen ottaminen. Uudelle ja lähtevälle työntekijälle on työtehtävien oheen varattava yhteistä aikaa, jotta tietämystä voidaan jakaa. Työtehtäviin liittyvä tietämys on myös dokumentoitava eli on oltava riittävästi mahdollisuuksia tehdä työtä näkyväksi eri tavoin, kuten työohjeiden kirjaamisella.

Haastateltavien mielestä hiljaista tietoa tulisi siirtää keskustelemalla ja esimerkkiä näyttämällä. Rantasipi Edenissä työntekijät voisivat esimerkiksi kokemustenvaihtopiireissä jakaa tietämystään työhön liittyvistä asioista ja rakentaa yhdessä myös uutta tietämystä. Piiriä voi hyödyntää myös eläkkeelle siirtyvien konkareiden ja organisaatiossa työskentelevien kohtauspaikkana. Usein kokemukset kerrotaan tarinan muodossa, ja niiden kautta kokemukset jäävät myös parhaiten mieleen. Dokumentoinnin avulla työntekijöiden keskustelut voitaisiin hyödyntää laajemmin organisaation käyttöön.

Erityisesti uusille työntekijöille esimerkkiä näyttämällä pystytään siirtämään omaa osaamista ja hiljaista tietoa. Esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa oppipoika seuraa mestarin työskentelyä ja oppii työn tekemisen havainnoimisen kautta.

Eräs haastateltavista piti harjoittelujaksoja ja yhteistyötä koulujen kanssa tehokkaana tapana hiljaisen tiedon siirtämisessä. On muistettava, että myös nuoremmalla henkilöllä voi olla hallussaan paljon tietämystä ja osaamista. Vanhemmat työntekijät voivat nuoremmilta oppia harjoittelujakson aikana uutta tietoa ja toimintatapoja, mitä he ovat koulussa oppineet.

10 POHDINTA

Valitsin opinnäytetyöni aiheeksi hiljaisen tiedon, koska se on mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe suurten ikäluokkien jäädessä pian eläkkeelle. Arvokasta hiljaista tietoa on vaarassa poistua yrityksestä lähtevien mukana. Myös pitkissä sairauslomatapauksissa, vuorotteluvapaissa ja työpaikan vaihdossa aihe on olennainen. On erittäin tärkeää kerätä hiljainen tieto ajoissa talteen ja saada se siirtymään tehokkaasti työyhteisössä.

Tutkimuksen avulla selvisi, ettei käsitteestä hiljainen tieto ole puhuttu Kylpylähotelli Rantasipi Edenissä lainkaan. Kaikkein oleellisin asia hiljaisen tiedon hyödyntämisen kannalta on se, että kaikki työyhteisössä tietäisivät, mitä hiljaisella tiedolla tarkoitetaan, miten se on syntynyt ja miten sitä siirretään.

Kehitysehdotukset hiljaisen tiedon siirtämiseen pohjautuvat opinnäytetyössä tehtyyn tutkimukseen sekä omiin havaintoihini, jotka ovat syntyneet työskennellessäni Kylpylähotelli Rantasipi Edenissä. Kun hiljaisen tiedon käsite saadaan kaikille työntekijöille tutuksi ja sen siirtämisen suunnitteluun kiinnitetään huomiota, varmistetaan hiljaisen tiedon jääminen organisaatioon.

Prosessina opinnäytetyön tekeminen oli haastavaa, mutta kuitenkin mielekästä. Tutkimus oli mukava tehdä yritykselle, jossa on itsekin työskennellyt ja siten tuntee talon toimintatavat. Vaikeuksia tuottivat muun muassa haastattelun toteutus. Alun perin tarkoitukseni oli haastatella Rantasipi Edenin työntekijöitä kasvotusten, mutta haastateltavien kiireen vuoksi tämä ei onnistunut. Kun pohtii tutkimuksen luotettavuutta, on otettava huomioon otannan suppeus. Kyselyyn vastasi yhteensä kahdeksan henkilöä, kun itse toivoin saavani enemmän vastauksia. Kuitenkin saamistani vastauksista sai käsityksen siitä, miten hyvin hiljainen tieto ymmärretään työntekijöiden keskuudessa ja miten sitä hyödynnetään kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyön tekemisen aikana kriittinen ajattelu sekä tiedonhankintataidot kehittyivät lähteitä tarkastaessa ja tietoa etsiessä. Hiljaisesta tiedosta oli kohtuullisen hyvin tietoa saatavilla.

LÄHTEET

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Hamina: Akatiim.

Asikainen, R. & Toivonen, V. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen: kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.

Avoin AMK. Tietoa oppimisesta. Luettu 27.10.2011.
<http://www.amk.fi/avoin/oppimistyylijataidot.html>

Facilitator Oy. 2005. Hiljaisen tiedon mallittaminen. Päivitetty 14.6.2005. Luettu 30.10.2011. <http://www.facilitator.fi/htm.htm>

Helsingin seudun kauppakamari. 2008. Hiljainen tieto yhteiseksi hyödyksi. Luettu 12.11.2011.
http://www.helsinki.chamber.fi/files/1090/Hiljainen_tieto_yhteiseksi_hyodyksi_pdf.pdf

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kivi, T. 2009. Tiedonpuu ry. Luettu 8.10.2011.
<http://www.tiedonpuu.fi/lehti/lehti.php?sivu=aihe&juttu=2009a3&kode=>

Kuoppala, A. 1998. Sähköpostihaastattelu aineistonkeruumenetelmänä: tapaus-tutkimus saksalaisten ja japanilaisten harjoittelijoiden sähköpostihaastattelusta. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu-tutkielma.

Miinalainen, P. 2005. Hiljainen tieto yrityksen voimavarana. Luettu 27.10.2011.
<http://www.arborvitae.fi/Hiljainen%20tieto%20yrityksen%20voimavarana.htm>

Moilanen, R., Tasala, M. & Virtainlahti, S. 2005. Hiljainen tieto näkyväksi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mäkinen, P. 2002. Mitä on oppiminen. Päivitetty 31.12.2002. Tulostettu 27.10.2011.
<http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/oppimin.htm#oppiminen>

Nuutinen, O. 2011. Hiljainen tieto. Luettu 1.10.2011. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Painojussit Oy.

Pirkanmaan työ- ja elinkeinokeskus. Luettu 16.10.2011.
http://www.pirkanmaanhelmet.fi/portal/teemat/osaamista_toimialoille/teknologiateollisuus/tekijat_siirtyvat_elakkeelle_kokemus_jaa_yritykseen/

Rantasipi. Luettu 11.10.2011. http://www.rantasipi.fi/rantasipi-info/fi_FI/rantasipi-faktat

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Savimäki, M-L. 2007. Hiljainen tieto - ei-tietoinen osaaminen ja sen mallittaminen. Luettu 30.10.2011. <http://nk.chamber.fi/binary/file/-/id/10/fid/74/>

Työterveyslaitos. 2010. Perehdyttäminen. Luettu 20.10.2011. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.

Sähköpostikysely

Hei!

Opiskelen restonomiksi Tampereen ammattikorkeakoulussa ja teen opinnäytetyötä hiljaisesta tiedosta ja sen siirtämisestä. Kyselyn avulla tavoitteenani on selvittää hiljaisen tiedon nykytilanne Kylpylähotelli Rantasipi Edenissä ja kehittää keinoja sen tehokkaaseen siirtämiseen työyhteisössä. Kysymyksiin vastataan vapaamuotoisesti.

Vastauksenne pyydän lähettämään alla olevaan sähköpostiini mahdollisimman pian. Annan myös tarvittaessa lisätietoja sekä kyselystä että itse opinnäytetyöstä sähköpostitse.

Terveisin, Niina Niinimäki (niina.niinimaki@piramk.fi)

Perustiedot**1. Sukupuoli**

☐ mies

☐ nainen

2. Ikäryhmä

☐ alle 20-vuotias

☐ 20 - 29

☐ 30 - 39

☐ 40 - 49

☐ yli 50

3. Kauanko olet ollut töissä Kylpylähotelli Rantasipi Edenissä?

2 (3)

- ☐ alle vuoden
- ☐ 1 - 2 vuotta
- ☐ 3 – 5
- ☐ 6 – 10
- ☐ 11 - 20
- ☐ yli 21 vuotta

Työilmapiiri Rantasipi Edenissä

4. Millainen työilmapiiri Rantasipi Edenissä mielestäsi on? Miten se vaikuttaa yleisen tiedon siirtymiseen?

5. Kuinka paljon teet yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa?

Hiljainen tieto

*(Oheisesta linkistä voi halutessaan lukea hiljaisesta tiedosta:
<http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>)*

6. Onko hiljainen tieto käsitteenä sinulle entuudestaan tuttu?

7. Mitä hiljainen tieto mielestäsi tarkoittaa?

8. Onko hiljaisesta tiedosta keskusteltu Rantasipi Edenissä?

9. Millaista hiljaista tietoa sinulla mielestäsi on?

10. Oletko yrittänyt tietoisesti muuttaa hiljaista tietoa näkyväksi (esim. dokumentoimalla)?

11. Onko yrityksen yleistä tai jonkun työntekijän hiljaista tietoa siirtynyt sinulle? Miten ja millaisissa tilanteissa?

12. Onko hiljaista tietoa siirtynyt sinulta muille työntekijöille? Miten ja millaisissa tilanteissa?

13. Miten hiljaista tietoa mielestäsi tulisi siirtää esimerkiksi vanhoilta työntekijöiltä nuorille?

14. Onko työurasi aikana yrityksestä lähteneeltä työntekijältä (esim. eläkkeelle jääneeltä) yritetty saada hänen osaamistaan jäämään taloon? Jos on niin miten?

15. Kuinka tärkeänä pidät hiljaista tietoa ja sen siirtämistä työntekijöiden välillä?

KIITOS VASTAUKSISTASI!